

УДК 65.012:374

А. Я. Воронюк,
магістрант ННІ педагогіки
(Магістратура 8.18010020 "Управління
навчальним закладом "Житомирського державного
університету імені Івана Франка, м. Житомир)
e-mail: amalinevskaya@mail.ru
*"Ти можеш стати розумнішим трьома шляхами:
шляхом досвіду - це найважчий шлях;
шляхом наслідування - це найлегший шлях;
шляхом роздумів - це найбагородніший шлях".*
Стародавнє китайське прислів'я

Стратегічне управління позашкільним навчальним закладом

*У статті розкрито особливості використання стратегій, що
сприяють ефективному розвитку позашкільного навчального закладу.*

*Теоретично обґрунтовано процес стратегічного управління та
впровадження стратегій у позашкільний навчальний заклад. Розроблено
методичні рекомендації керівникам позашкільних навчальних закладів щодо
введення стратегічного управління.*

Актуальність теми дослідження обумовлена принциповими змінами, що відбуваються в системі розвитку освіти України, та ситуації в країні у цілому. Саме зараз до позашкільної освіти та її стану привернуто увагу керівників усіх рівнів. Головне завдання сучасної освіти модернізувати мережу позашкільних навчальних закладів та охопити позашкільною освітою у 2015 році – 70% дітей. Процес управління позашкільними навчальними закладами вимагає від керівників особливої компетентності та використання стратегій для ефективного управління навчальним закладом. Усі ці передумови, умови й фактори свідчать про актуальність і необхідність дослідження проблеми використання стратегій у діяльності позашкільних навчальних закладів.

Широке використання стратегічного управління навчальними закладами зумовлює посилений науковий інтерес до його можливостей і переваг. Питанням стратегічного управління займалися: В. В. Громовий, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза, Б. М. Ренькас та ін. Вони зазначають, що донедавна стратегічне управління здійснювалося, в основному, на державному рівні (Міністерством освіти та науки України), щодо діяльності закладів шкільної освіти методи даного управління лише починали розроблятися [1: 12]; також наголошують, що інноваційний розвиток неможливий без стратегічного управління як засобу активного творення майбутнього [2: 211]; акцентують на тому, що стратегічне управління являє собою ідеальний стратегічний план, тобто процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині навчального закладу. Зважаючи на

актуальність проблеми ми обрали тему дослідження: «Стратегічне управління позашкільним навчальним закладом».

Мета: розглянути особливості стратегічного управління та охарактеризувати роль стратегії в управлінні позашкільним навчальним закладом.

Завдання дослідження: розглянути стратегічне управління у контексті позашкільної освіти; дослідити особливості стратегічного управління в позашкільному навчальному закладі; розробити рекомендації керівникам позашкільних навчальних закладів щодо можливості використання методів стратегічного управління у позашкільному навчальному закладі.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні в Україні у системі позашкільної освіти при звичається до діяльності більше мільйону дітей та підлітків за такими напрямками навчально-виховної роботи як художньо-естетичний, науково-технічний, еколого-натуралістичний, туристсько-красознавчий та інші.

Згідно даних Міністерства освіти і науки в Україні, станом на 2011 рік в Україні у системі позашкільної освіти було задіяно близько 35,7% дітей, і цей відсоток не зменшувався. А от кількість самих об'єктів позашкільної освіти в 2009–2011 роках демонстрував тенденцію до щорічного зменшення. На період 2014 року в Україні працює 2168 державних і комунальних позашкільних освітніх закладів, загальний відсоток дітей та підлітків, задіяних у системі позашкільної освіти становить 45%.

У цілому позашкільні навчально-виховні установи в Україні – це навчальні заклади, які дають дітям і підліткам додаткову освіту, допомагають отримати знання та навички за їх інтересами, забезпечують організацію змістовного дозвілля. Такі заклади найбільше потребують використання стратегічного управління для ефективного розвитку навчального закладу і їх довготривале функціонування.

У контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування та розкриття змісту основних понять. Перш ніж вести мову про стратегічне управління, варто з'ясувати значення поняття «стратегія». Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Г. В. Єльнікова подає таке тлумачення поняття: «Стратегія – (гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі» [3: 23].

Керівництво Житомирського міського колегіуму як загальноосвітнього навчального закладу нового типу розглядає стратегію як зразок, до якого прагне наблизитись. Найчастіше за зразок береться процвітаючий навчальний заклад, аналізуються його позитивні сторони діяльності й досвід. З іншого боку, стратегію як мету управління визначаємо як ідеальну модель закладу, в якій реалізується «бачення» його керівників.

Тобто, по суті, стратегія є планом, чітким, послідовним, довгостроковим, підкріпленим ідеологією, конструктивний, стійкий до

невизначеності умов середовища. Цей план вимагає постійного аналізу та моніторингу у процесі реалізації та спрямований з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті.

Використання терміну «стратегічне управління» було введено у 60–70 роках 20 століття для того, щоб зробити розмежування між поточним управлінням на рівні виробництва і управління, яке здійснюється на вищому рівні.

Отже, стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації [1: 12].

Під управлінською стратегією позашкільного навчального закладу розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі закладу, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою за ресурсами, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі закладу.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії навчального закладу, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Поява стратегічного управління в сучасному його розумінні стала можливою завдяки великій кількості реформ у галузі функціонування навчальних закладів і необхідністю врахування стану та динаміки зовнішнього середовища, в якому вони функціонують.

Отже, успішне функціонування тієї чи іншої системи вимагає вироблення стратегії управління.

Для ефективного використання стратегій в управлінні позашкільним навчальним закладом необхідно: 1) визначити «місію закладу»; 2) здійснити зовнішній аналіз – оцінити зовнішні фактори щодо закладу, та внутрішній аналіз – ті фактори, які контролюються та коригуються закладом; 3) визначення цілей діяльності закладу; 4) аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії; 5) розробити інформаційну, організаційну, кадрову, технічну та матеріальну базу для реалізації стратегії; 6) здійснювати постійний моніторинг і контроль за процесом упровадження стратегій у позашкільний навчальний заклад.

Аналіз зовнішнього середовища дає закладу час для: прогнозування можливостей; складання плану на випадок невизначених обставин; розробки системи попередження на випадок можливих загроз; розробки стратегій, які можуть перетворити попередні загрози в будь-які вигідні можливості [4:25].

Після проведення аналізу внутрішніх факторів, виявлення сильних та слабких сторін та оцінювання факторів за ступенем важливості керівник може визначити ті зони, які потребують негайної уваги, ті, які можуть зачекати, і перспективні, зовнішніми можливостями яких можна скористатися. Співставлення внутрішніх сильних та слабких сторін з

зовнішніми загрозами та можливостями сприяє вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Підсумовуючи сказане, можна виділити наступні етапи здійснення стратегічного фінансового аналізу:

- аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу;
- аналіз зовнішнього середовища прямого впливу;
- аналіз внутрішнього середовища;
- комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства та вибір стратегічної альтернативи.

Аналіз зовнішнього середовища дає можливості закладу для прогнозування його спроможностей, тобто для створення системи антикризового управління. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей[4:30].

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища навчального закладу охоплює питання складу внутрішнього середовища, методики проведення аналізу, принципів та засобів його здійснення, передбачає визначення стану внутрішніх чинників, їх вивчення та оцінку. Вивчення внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін[5:28].

Таким чином, можна зробити висновок – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є обов'язковим елементом стратегічного аналізу розвитку позашкільного навчального закладу. Поєднання багатьох видів аналізу та експертне оцінювання дасть можливість сформулювати ефективні дані для прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, були розроблені методичні рекомендації керівникам позашкільних навчальних закладів щодо впровадження стратегічного управління:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- сформувати штаб помічників, які б володіли здатністю управляти змінами, та мотивувати їх;
- пропагувати перспективи закладу, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованого штабу;
- упроваджувати необхідні зміни, позбавитися перешкод до них, за необхідності змінювати структуру та культуру закладу;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється у конкурентів, лідирувати на ринку.

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва вирішує свої

певні задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути наведена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення стану зовнішнього середовища, цілей та розроблених стратегій.

Другий етап складається з того, що вище керівництво повинне прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. Виявляється відповідність організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям, і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни до організаційної структури закладу.

Четвертий етап складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, суті та змісту змін:

- 1) скласти сценарій можливого опору змінам;
- 2) провести заходи з метою послаблення опору змінам;
- 3) усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- 4) закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії складається з того, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають виникаючі обставини. Новий план може бути прийнятим, коли він передбачає набагато більше можливостей отримання вигод, ніж існуючий план [6:37].

Усе це доводить, що стратегічне управління, як правило, дуже складний та багатогранний процес який потребує високої кваліфікації від керівників позашкільних навчальних закладів для розробки та введення стратегій.

Висновки. Позашкільна освіта за змістом і спрямованістю у сучасному світі стала однією з важливих ланок модернізації освітнього простору України й виступає сьогодні потужним чинником мотиваційного розвитку, самореалізації, професійного самовизначення та формування життєвої компетентності особистості. Тому сьогодні освіту і виховання дітей та молоді у позашкільних навчальних закладах необхідно розглядати не як додаток до навчально-виховної діяльності загальноосвітньої школи, а як самостійний, і головне, самоцінний вид якісного навчання і виховання особистості, який ніколи ніякою школою замінений не зможе бути, оскільки чим вище буде зростати рівень загальноосвітньої програми, тим буде постійно ставати ширшим спектр освітніх інтересів, уподобань і запитів особистості, які загальноосвітня школа задовольнити не в змозі. Позашкільні навчальні заклади є сьогодні вирішальним фактором у соціальному середовищі для повноцінної організації вільного часу, освіти за інтересами, творчого розвитку й формування корисних умінь та компетентностей, а також успішної їх стратегічної реалізації.

Наразі, дане дослідження не вичерпує себе, а ставить за мету продовжити теоретичне обґрунтування та практичне підтвердження переваг стратегічного управління позашкільного навчального закладу.

Список використаних джерел та літератури

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
2. Поза межами можливого : школа якою вона є / [за ред. М. Мосієнко]. – К. : Шкільний світ, 2004. – 264 с.
3. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4–6.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 320 с.
5. Освітній менеджмент : навч. посіб. / [Л. Даниленко, Л. Карамушка]. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
7. Корецький М. Х. Стратегічне управління : навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
8. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
9. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2006. – 312 с.
10. Ренькас Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом // Педагогічний процес: теорія і практика : зб. наукових праць. Вип. 2. /Б. М. Ренькас. – К. : ЕКМО, 2009. – С. 238-247.

А. Воронюк

Стратегическое управление внешкольным учебным заведением.

В статье раскрыты особенности использования стратегии, способствующие эффективному развитию внешкольного учебного заведения. Теоретически обосновано процесс стратегического управления и внедрения стратегий во внешкольном учебном заведении. Разработаны методические рекомендации руководителям внешкольных учебных заведений по введению стратегического управления.

A. Voroniuk

Strategic management school educational institutions.

The article deals with the use of particular strategies that promote the efficient development of extra-curricular academic institutions. Theoretically justified the process of strategic management and implementation of strategies in non-formal education. Guidelines have heads-school educational institutions to introduce strategic management.